

Mgr Beata Wróbel
Uniwersytet Jagielloński

ROLA KOMUNIKACJI W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

Streszczenie

Niniejszy artykuł dotyczy problematyki komunikacji w zarządzaniu projektami. W części pierwszej autorka prezentuje zarządzanie projektami jako element współczesnego zarządzania. Następnie omawia funkcje komunikacji w procesie zarządzania projektem oraz zagadnienie zarządzania komunikacją w projekcie i narzędzi wspomagających proces planowania oraz zarządzania komunikacją w projekcie.

Summary

The role of communication in project management

This article concerns the problem of communication in project management. In the first part the author presents project management as a part of modern management. Next, the author presents functions of communication in project management and explains the idea of project communication management. The author discusses also issues concerning communication planning and project communication management.

I. Wprowadzenie

W warunkach nowej ekonomii, gospodarki opartej na wiedzy, organizacje funkcjonujące na rynku są zmuszone do poszukiwania, a następnie stałej adaptacji nowych rozwiązań z zakresu zarządzania. Gwałtowne zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, takie jak globalizacja czy też postęp technologiczny, spowodowały, że wiele firm i instytucji odkryło, jak niezwykle ważne dla efektywności procesów zarządzania jest uwzględnienie i zastosowanie zarządzania przez projekty. Na zmianę podejścia menedżerów do sposobów zarządzania organizacjami wpływ miały takie czynniki, jak opłacalność, kompleksowość poszukiwanych rozwiązań, dyktat klientów oraz konieczność dopasowania do

ich indywidualnych potrzeb¹. Projekty są ukierunkowane na zmiany, pozwalają organizacji działać w sposób bardziej elastyczny i bardziej dynamicznie reagować na zmienne otoczenie i ewolucję potrzeb klientów.

Jednym z podstawowych elementów, niejednokrotnie decydującym o jakości i powodzeniu danego przedsięwzięcia, jest komunikacja. Nieefektywna, źle zaplanowana komunikacja w projekcie może prowadzić do niepowodzenia. Dlatego też, z punktu widzenia menedżerów projektu, bardzo ważny jest proces zarządzania komunikacją w projekcie. Różnorodność informacji, wielość zdarzeń oraz kanałów komunikacji sprawia, że skuteczne zarządzanie komunikacją jest podstawowym problemem w pracy zespołowej nad projektem. Prace projektowe i realizację celów projektowych można usprawnić dzięki znajomości efektywnych sposobów zarządzania komunikacją. Zapewnienie odpowiedniego przepływu informacji na każdym etapie projektu, pozwalające na ich dotarcie do wszystkich zainteresowanych osób, oraz ich dwukierunkowy przepływ to priorytety w efektywnym zarządzaniu projektami.

2. Zarządzanie projektami jako element współczesnego zarządzania

Klasyczne metody zarządzania, nastawione na harmonizację działań prostych, powtarzalnych okazały się nieskuteczne w planowaniu i realizacji projektów². Dlatego już w latach 50. i 60. ubiegłego wieku zaczęto opracowywać nowe, efektywne rozwiązania dla zarządzania przedsięwzięciami. Nieskuteczność wcześniejszych metod wynikała bowiem z diametralnych różnic charakteryzujących dziedzinę zarządzania tradycyjnego i projektowego, takich jak różnice w innowacyjności, standaryzacji czy złożoności zadań. Dzieje się tak dlatego, że zarządzanie projektem, w przeciwieństwie do zarządzania tradycyjnego, cechuje niepowtarzalność, klarowne wyznaczenie celów, zdefiniowany początek i zakończenie, nowatorstwo, kompleksowość, specjalna organizacja, ryzyko i ograniczone środki³.

Sposób planowania i realizacji projektu, niezależnie od jego charakteru czy też dziedziny, z jaką jest on związany, podlega określonej cyklowi zaczynającemu się od uzgodnienia pomysłu, a kończącemu się na finalnej ewaluacji zrealizowanego przedsięwzięcia. W różnych instytucjach cykl życia projektu bywa odmiennie definiowany oraz różni się liczbą części składowych tego procesu. Charakterystyczne jednak dla poszczególnych faz życia projektu jest to, że

¹ E. Skrzypek (red.), *Zarządzanie organizacją zorientowaną projektowo*, UMCS, Lublin 2004, s. 142.

² M. Trocki i in., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 16.

³ N. Eskofier, *Zarządzanie projektem*, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Politechnicznej w Szczecinie, Szczecin 2005, s. 5.

w każdej z nich wykorzystuje się innego rodzaju nakłady (przekształcane w produkty). Wraz z finalizacją poszczególnych faz zmniejsza się także ogólna niepewność związana z parametrami czasu, kosztów, jakości, rośnie zaś prawdopodobieństwo sukcesu, udanego ukończenia projektu. Im bardziej zaawansowane jest stadium przedsięwzięcia, tym mniejsza możliwość wywarcia wpływu na ostateczny kształt produktu lub usługi.

Według Project Management Institute, „zarządzanie projektem to zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik do działań projektu w taki sposób, by sprostać jego wymaganiom”⁴. Istotą procesu zarządzania projektem jest możliwie najbardziej efektywna realizacja projektu z uwzględnieniem zasady „potrójnego ograniczenia”⁵, na którą składają się czas, budżet oraz wymogi techniczne.

Mimo że zespół projektowy, w przeważającej liczbie przypadków, powstaje w obrębie innej, statycznej struktury (na przykład przedsiębiorstwa, instytucji publicznej), realizacja projektów stawia zazwyczaj wyższe wymagania wobec członków zespołów projektowych niż w przypadku działalności powtarzalnej⁶. Wynika to z konieczności zachowania ściśle określonych parametrów projektu, takich jak czas, zakres, koszty oraz ich złożoności i niepowtarzalności.

3. Funkcje komunikacji w zarządzaniu projektem

Komunikowanie to dynamiczny, nastawiony na odbiorcę proces symboliczny, którego złożoność wynika z różnorodności sposobów komunikowania, odmienności kontekstu, a także z tego, że każdy z uczestników jednocześnie odbiera i nadaje określone komunikaty.

W projekcie komunikacja spełnia cztery główne funkcje⁷. Pierwsza z nich to **przekazywanie informacji**, druga – **wyrażanie emocji**, trzecia – **motywowanie**, czwarta – **kontrolowanie**. Przekazywanie informacji to oczywista funkcja komunikacji – komunikujemy się bowiem po to, żeby przekazać pewne informacje lub wiedzę. Aby podjąć decyzję, musimy mieć określony zasób wiedzy; przekazując informacje wewnątrz grupy projektowej, umożliwiamy rozpoznanie i ocenę poszczególnych rozwiązań, co prowadzi do podjęcia potencjalnie najlepszej decyzji. Formułowanie konkretnych celów, a także informacja zwrotna o postępach prac oraz wzmacnianie pożądanych zachowań pełnią funkcję motywacyjną. Komunikacja to także sposób na wyrażanie emocji, dzięki któremu możemy poznać nastroje panujące w grupie; funkcja emotywna komunikacji

⁴ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, USA 1996.

⁵ J. Davidson Frame, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG Press, Warszawa 2001, s. 6.

⁶ P. Wachowiak (red.), *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004, s. 24.

⁷ S. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zys i S-ka, Poznań 2001, s. 129.

pozwala na zaspokojenie psychospołecznych potrzeb członków organizacji. Funkcja kontrolna przejawia się w sposób formalny bądź też nieformalny; treści komunikatu zawierają informacje o powinnościach ludzi, grup i organizacji względem siebie, a zarazem określają normy i zakres kontroli⁸.

Każda grupa, w której dochodzi do procesu komunikacji, obiera pewną formę (formy) komunikacji. W celu rozróżnienia poszczególnych sposobów komunikowania wyodrębnia się dwa kryteria: sposób przekazywania wiadomości oraz charakter związku łączącego nadawcę i odbiorcę⁹. Zgodnie z pierwszym kryterium rozróżniamy komunikację werbalną i niewerbalną, ustną i pisemną oraz pośrednią i bezpośrednią. Biorąc zaś pod uwagę relację pomiędzy uczestnikami procesu komunikacji, wyróżniamy komunikację: jednokierunkową i dwukierunkową, symetryczną i niesymetryczną oraz formalną i nieformalną¹⁰.

Komunikacja pozioma, bardzo charakterystyczna dla zespołów projektowych, odbywa się pomiędzy członkami tej samej grupy roboczej lub personelem na równorzędnych stanowiskach¹¹. Niejednokrotnie wykorzystywanie struktur pionowych (zazwyczaj bardzo sformalizowanych) może utrudniać skuteczne i dokładne przekazywanie informacji.

W przypadku zespołów projektowych, komunikacja układa się w sieci komunikacyjne. Sieci komunikacyjne są rodzajem wzorca, według którego komunikują się ze sobą członkowie zespołu¹². Zidentyfikowano pięć podstawowych typów sieci komunikacyjnych: „okrąg”, „koło wozu”, „Y”, „łańcuch”, „każdy z każdym”¹³ (rys. 1).

We wzorcu „koło wozu” strumień informacji płynie przez osobę zajmującą centralną pozycję, przywódcę grupy (zespołu projektowego). Model ten jest przykładem najsilniej scentralizowanej sieci komunikacyjnej, gdyż jedna osoba otrzymuje i jednocześnie przekazuje wszystkie informacje. Najbardziej zdecentralizowana jest sieć „każdy z każdym”, w której każdy z członków zespołu w równym stopniu uczestniczy w transferze informacji. Najbardziej wyrównany przepływ informacji zapewnia model „łańcucha”, chociaż osoby znajdujące na końcach łańcucha mają możliwość kontaktu tylko z jedną osobą. Model „okręgu” powoduje, że obieg informacji zostaje zamknięty i wiadomość dociera do każdego członka grupy¹⁴.

⁸ B. Dobek-Ostrowska (red.), *Współczesne systemy komunikowania*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1997, s. 12.

⁹ Tamże, s. 15.

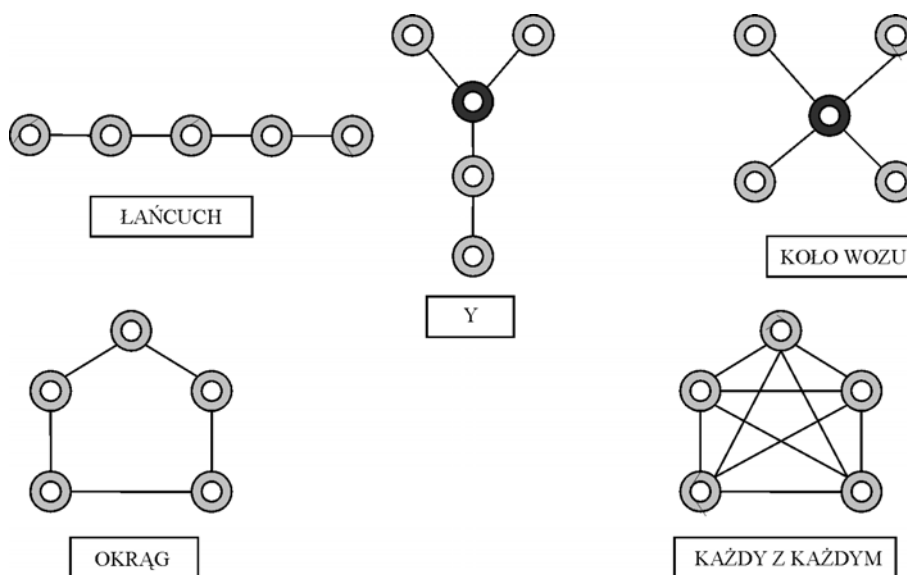
¹⁰ Tamże, s. 16.

¹¹ S. Robbins, dz. cyt., s. 131.

¹² R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 565.

¹³ Tamże, s. 563.

¹⁴ Tamże, s. 564.



Rys. 1. Typy sieci komunikacyjnych w zespole projektowym

Źródło: R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 563.

Między typem sieci a osiągnięciami grupy istnieją pewne powiązania. Gdy zadania są nierutynowe, skomplikowane, lepiej sprawdza się struktura sieci zdecentralizowanych, takich jak na przykład „każdy z każdym”. Wynika to z tego, że takie sieci są bardziej elastyczne, a otwarte kanały komunikacji pozwalają na interakcje członków zespołu i skuteczne dzielenie się informacjami¹⁵. W przypadku zadań prostych i rutynowych lepszym rozwiązaniem okazuje się tworzenie sieci scentralizowanych, ponieważ dominujący przywódca ułatwia osiąganie wyższych wyników przez koordynowanie przepływu informacji.

W przypadku zarządzania projektami typ struktury projektu zależy od specyfiki przedsięwzięcia, a także od zależności zespołu projektowego od danej instytucji. Zdarza się bowiem często, że struktura organizacyjna firmy ma bardzo duży wpływ na strukturę zespołu projektowego, a członkowie zespołu przenoszą na swoją pracę w zespole pewne schematy zachowań, które wykształciły się u nich podczas pracy w organizacji macierzystej.

Jak piszą W. Stoner i Ch. Wankel w pracy *Kierowanie*, różnice pomiędzy komunikacją skuteczną a nieskuteczną można sprowadzić do tego, w jaki sposób podmioty biorące udział w procesie radzą sobie z czterema rodzajami przeszkód komunikacyjnych: różnicami w postrzeganiu, emocjami, niezgodnością komunikatów werbalnych i niewerbalnych oraz brakiem zaufania¹⁶. Do naj-

¹⁵ Tamże.

¹⁶ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 512.

częstszych przyczyn nieefektywnej komunikacji w projekcie można między innymi zaliczyć: brak planu komunikacji, zbyt wysoką lub zbyt niską formalizację procesów komunikacji, brak właściwej identyfikacji potrzeb komunikacyjnych interesariuszy oraz złe stosunki pomiędzy członkami zespołu, w tym brak zaufania.

Brak z a u f a n i a to zapewne jeden z najważniejszych czynników wpływających destruktywnie na komunikację w projekcie. Ufność lub podejrzliwość wobec przesyłanego komunikatu ze strony odbiorcy to zazwyczaj funkcja wiarygodności nadawcy w opinii adresata danej wiadomości¹⁷. Na komunikację pomiędzy partnerami ma zatem wpływ historia wzajemnych stosunków roboczych czy też opinia, jaką dana instytucja przygotowująca projekt cieszy się wśród byłych i obecnych partnerów oraz organizacji z nią współpracujących.

Nie należy także bagatelizować różnic kulturowych między partnerami projektu¹⁸. Nawet wtedy, gdy się wydaje, że osoby zaangażowane w projekt wielokulturowy nie wykazują różnic w swoim zachowaniu – te różnice jednak są. Jak piszą A. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner¹⁹: „Aby zrozumieć złożoną sferę cudzych pragnień i działań, trzeba czegoś więcej niż dobrej znajomości języków i lekcji dobrych manier. (...) W każdej kulturze jest ukryty wymiar, zespół przekonań, które są podświadome, ponieważ przedstawiciele danej kultury uważają je za tak oczywiste, że zostają one zepchnięte za próg świadomości”.

W modelu **komunikacji w projekcie** H. Cotterman, K. Forsberg i H. Mooz pokazują, że efektywna, dobra komunikacja w projekcie to wynik połączenia czterech czynników: uczestników, technik, środowiska projektu i języka (rys. 2)²⁰.

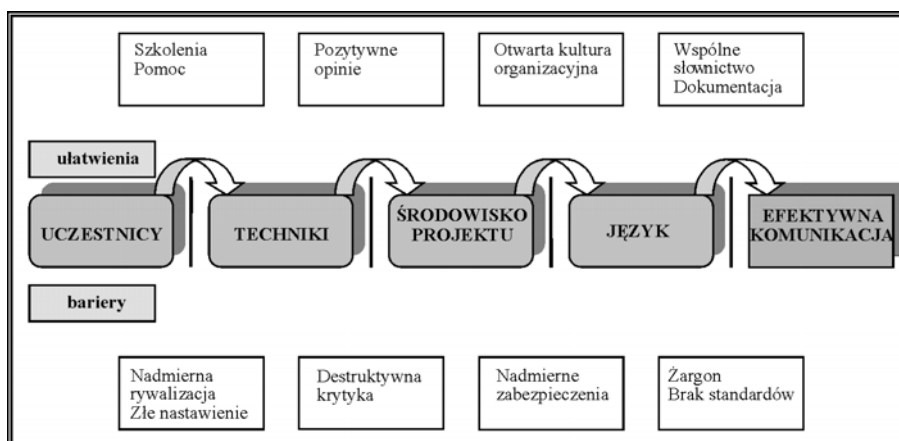
Model ten przedstawia czynniki, które mogą ułatwiać lub utrudniać proces komunikacji w projekcie. Nadmierna rywalizacja, destruktywna krytyka czy też brak standardów mogą doprowadzić do tego, że komunikacja w zespole projektowym będzie bardzo trudna, a w związku z tym praca nad projektem może się okazać bardzo skomplikowana lub wręcz niemożliwa. Brak efektywnej komunikacji w projekcie jest jedną z głównych przyczyn generowania zbędnych kosztów.

¹⁷ Tamże, s. 514.

¹⁸ S. Globerson, K. Shimizu, O. Zwikael, *Cultural Differences in Project Management Capabilities: A Field Study*, „International Journal of Project Management” 2005, nr 23.

¹⁹ A. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 12.

²⁰ H. Cotterman, K. Forsberg, H. Mooz, *Communicating Project Management: The Integrated Vocabulary of Project Management and System Engineering*, John Wiley and Sons, New York 2003, s. 3.



Rys. 2. Czynniki wpływające na efektywność komunikacji w projekcie

Źródło: H. Cotterman, K. Forsberg, H. Mooz, *Communicating Project Management: The Integrated Vocabulary of Project Management and System Engineering*, John Wiley and Sons, New York 2003, s. 3.

4. Proces zarządzania komunikacją w projekcie

Zarządzanie komunikacją w projekcie obejmuje procesy wymagane do zapewnienia terminowego i prawidłowego opracowania, gromadzenia, przekazywania i przechowywania informacji dotyczących projektu²¹. Celem procesu zarządzania komunikacją jest zapewnienie tego, aby odpowiednie informacje wysłane przez odpowiedniego nadawcę zostały w odpowiednim terminie dostarczone odpowiedniemu odbiorcy²². Do zakresu procesu zarządzania komunikacją w projekcie możemy zaliczyć wiele czynności. Pierwszą z nich jest określenie wymagań interesariuszy dotyczących zarówno informacji, jak i preferowanych metod ich przekazywania. Kolejnymi czynnościami są dystrybucja informacji o projekcie do interesariuszy oraz sprawozdawczość wykonania. Należy również szczegółowo określić metody dostępu do informacji w czasie między zaplanowanymi komunikatami oraz utrzymać (zarchiwizować) dokumenty projektu²³. Project Management Institute w zarządzaniu komunikacją w projekcie wyróżnia cztery najważniejsze „podprocesy” tego typu zarządzania: planowanie komunikacji, dystrybucję informacji, sprawozdawczość wyników oraz zamknięcie administracyjne (rys. 3).

²¹ E. Półrolnik [dok. elektr.], *Zarządzanie komunikacją w projekcie. Możliwość wykorzystania narzędzi informatycznych*, Andersen Business Consulting, Konferencja Dni Wiedzy SGH, Warszawa 2004, s. 24.

²² Tamże.

²³ Tamże.



Rys. 3. Zarządzanie komunikacją w projekcie

Źródło: E. Półrolnik [dok. elektr.], *Zarządzanie komunikacją w projekcie. Możliwość wykorzystania narzędzi informatycznych*, Andersen Business Consulting, Konferencja Dni Wiedzy SGH, Warszawa 2004, s. 26.

Plan komunikacji powinien być częścią każdego planu projektu, ponieważ jest niezbędny dla efektywnej komunikacji przedsięwzięcia. Aby rozpocząć planowanie, należy ustalić, kto jest włączony w proces komunikacji, co oznacza identyfikację interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych projektu. Niezbędne jest także ustalenie częstotliwości kontaktów oraz ich formy.

Początek tworzenia planu komunikacji stanowi analiza struktury projektu i jego głównych elementów, a jego finalnym rezultatem jest plan komunikacji. Dokument „Plan komunikacji” jest zatem końcowym wynikiem pierwszej fazy – planowania komunikacji w projekcie.

Narzędziem służącym przygotowaniu planu komunikacji dla projektu jest **analiza interesariuszy**. Zawarte w niej informacje powinny prowadzić do określenia potrzeb komunikacyjnych interesariuszy, a także ustalenia preferowanych metod komunikacji.

Po wykonaniu analizy interesariuszy należy przystąpić do wykonania **planu komunikacji**. Plan ten wymienia i wyjaśnia podstawowe rodzaje komunikacji, które mogą funkcjonować w trakcie projektu²⁴. Plan opisuje również to, kto zwraca się do kogo, w jakiej formie i w jakim celu, oraz omawia kanały komunikacji. Co niezwykle istotne, plan komunikacji powinien ewoluować w trakcie trwania projektu. Oznacza to, że w razie wykrycia luk, wad, należy go ulepszać; korekty w planie komunikacji mogą obejmować na przykład zmiany niektórych kanałów komunikacyjnych. Ponadto plany komunikacji w zależności od projektu mogą się od siebie różnić pod względem stopnia formalizacji oraz dokładności.

²⁴ N. Mingus, *Zarządzanie projektami*, HELION, Gliwice 2002, s. 63.

Przy konstruowaniu planu komunikacji bardzo ważne jest określenie czasu na odpowiedź, niejednokrotnie występuje sytuacja, w której podjęcie dalszych działań nie jest możliwe, gdy jedna z najważniejszych dla projektu osób nie odpowiada. Czas odpowiedzi wymagany dla poszczególnych typów komunikacji będzie różny. Ustalenie czasu odpowiedzi bardzo ułatwia pracę, zwłaszcza gdy członkowie zespołu wywodzą się z różnych organizacji, w których te standardy są odmienne.

Dystrybucja informacji w projekcie polega na dostarczaniu interesariuszom potrzebnych informacji w odpowiednim czasie. Powinna ona przebiegać zgodnie z planem komunikacji, jednakże należy równocześnie odpowiadać na zapotrzebowanie na inne, nieprzewidziane wcześniej informacje²⁵. Do dystrybucji informacji w projekcie można wykorzystywać różne metody. Komunikacja ustna może się odbywać w formie spotkania, konferencji, wideokonferencji, rozmowy telefonicznej. Formy pisemne wykorzystywane w projekcie obejmują między innymi faks, intranet, dostęp do elektronicznych baz danych, notatki, listy, plany projektu, kontrakty, formularze.

Sprawozdawczość wyników – kolejny z etapów zarządzania komunikacją w projekcie – zakłada gromadzenie i rozpowszechnianie informacji o wynikach projektu. Ma to na celu poinformowanie interesariuszy projektu, w jaki sposób zasoby zostały wykorzystane w projekcie w celu osiągnięcia zamierzonego celu. Na sprawozdawczość wyników składają się raporty stanu, raporty postępu oraz prognozy. Raporty stanu określają, gdzie obecnie znajduje się projekt i co zostało już wykonane. W raportach postępu znajdują się informacje na temat zespołu, jego dotychczasowych osiągnięć, a w prognozach – przewidywania co do rozwoju projektu²⁶. Zazwyczaj gromadzone i rozpowszechniane informacje powinny dotyczyć skali, planu, kosztów i jakości projektu. Do narzędzi wykorzystywanych do wykonania sprawozdań możemy zaliczyć **analizę różnic, przegląd dokonań, analizę trendu** oraz **earned value analysis**.

Przegląd dokonań to spotkania, na których omawia się aktualny status projektu i jego postęp. Analiza różnic polega na porównaniu aktualnych wyników projektu z planowanymi, oczekiwanymi wynikami, a analiza trendu na badaniu wyników projektu w czasie w celu określenia, czy wyniki projektu polepszają się czy też pogarszają²⁷. **Zamknięcie administracyjne** projektu składa się z weryfikacji i dokumentacji wyników przedsięwzięcia w celu formalnej akceptacji projektu przez sponsora, przełożonych lub klienta. Aby dokonać zamknięcia administracyjnego projektu, należy zgromadzić wyniki projektu, upewnić się, czy są one zgodne z zaplanowanymi wcześniej wymogami wobec finalnego rezultatu prac oraz zanalizować efektywność wykonania przedsię-

²⁵ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, White Plains 1996, s. 106.

²⁶ Tamże, s. 107.

²⁷ Tamże, s. 108.

wzięcia, a także zarchiwizować wyniki na potrzeby przyszłych działań²⁸. Zamyknięcie administracyjne jest ostatnią częścią procesu zarządzania komunikacją w projekcie. Na tym etapie wykorzystuje się wszystkie wcześniej zgromadzone informacje, dokumenty, notatki, e-maile itd. Dlatego też niezwykle ważna jest archiwizacja wszystkich informacji przesyłanych między członkami zespołu, a także partnerami projektu.

5. Zakończenie

Problemy w komunikacji mogą stać się źródłem błędów i opóźnień w wykonaniu poszczególnych zadań w projekcie. Mogą one prowadzić do dublowania czynności przez poszczególne osoby bądź też powodować sprzeczne działania zespołów realizujących dany projekt. Z powodu pojawiania się „wąskich gardeł”, czyli utrudnień w przepływie informacji, może dojść do opóźnień harmonogramu, przekroczenia budżetu i innych sytuacji kryzysowych.

Poprawny, adekwatny do rodzaju działań wybór środków komunikacji prowadzi do bardziej efektywnej komunikacji, a tym samym pozytywnie wpływa na przebieg i jakość projektu. W procesie dystrybucji informacji adekwatny do rodzaju projektu dobór środków komunikacji zwiększa efektywność wymiany informacji między członkami zespołu projektowego, a tym samym pozytywnie wpływa na jakość projektu. Odpowiedni przepływ informacji na każdym etapie projektu, pozwalający na ich dotarcie do wszystkich zainteresowanych osób, to jeden z priorytetów w efektywnym zarządzaniu projektem.

Aby komunikacja była efektywna, nie może się ona stać celem samym w sobie. Zarządzanie komunikacją jest środkiem służącym realizacji przedsięwzięcia, wymagania komunikacyjne zatem nie powinny zdominować realizacji projektu. Sposób i narzędzia komunikacji muszą pomagać, a nie przeszkadzać w realizacji prac, a nakłady na komunikację powinny być adekwatne do ważności danej informacji.

Literatura

- Cotterman H., Forsberg K., Mooz H., *Communicating Project Management: The Integrated Vocabulary of Project Management and Systems Engineering*, John Wiley and Sons, New York 2003.
- Davidson Frame J., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG Press, Warszawa 2001.
- Dobek-Ostrowska B. (red.), *Współczesne systemy komunikowania*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1997.
- Działo K., *Znaczenie komunikacji w procesach zarządzania*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania The Polish Open University 2004, nr 2(6).

²⁸ Tamże, s. 109.

- Eskofier N., *Zarządzanie projektem*, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2005.
- Globerson S., Shimizu K., Zwikael O., *Cultural Differences in Project Management Capabilities: A field Study*, „International Journal of Project Management” 2005, nr 23.
- Griffin R., *Podstawy komunikacji społecznej*, GWP, Gdańsk 2003.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999.
- Jung B. (red.), *Komunikowanie w perspektywie społecznej i ekonomicznej*, SGH, Warszawa 2002.
- Kerzner H., *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, John Wiley and Sons, New York 2003.
- Mingus N., *Zarządzanie projektami*, HELION, Gliwice 2002.
- Project Communication Handbook*, Office of Project Management Process Improvement, Caltrans Sacramento 2003.
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, White Plains 1996.
- Skrzypek E. (red.), *Zarządzanie organizacją zorientowaną projektowo*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Trocki M. i in., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Trompenaars A., Hampden-Turner Ch., *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Levin G. [dok. elektr.], *Requirements for Effective Project Communication*, <http://www.allpm.com/print.php?sid=1357>, 2005.
- McLeod K. [dok. elektr.], *Communication in the Workplace*, White Papers/Newsletter Article, www.allpm.com 2005.
- Półrolnik E. [dok. elektr.], *Zarządzanie komunikacją w projekcie. Możliwość wykorzystania narzędzi informatycznych*, Andersen Business Consulting, Konferencja Dni Wiedzy SGH, Warszawa, <http://www.centrumwiedzy.edu.pl/zim/ABC.pdf>, 2004.